

## KONTRIBUSI IMPLEMENTASI MENEJEMEN SEKOLAH BERBASIS NILAI-NILAI KEARIFAN LOKAL TRI HITA KARANA, KEPEMIMPINAN PELAYAN KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL GURU DI SMP NEGERI KOTA SINGARAJA BULELENG

Ni Made Sugihartini, A. A. Gede Agung, Kadek Rihendra Dantes  
Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: [made.sugihartini@pasca.undiksha.ac.id](mailto:made.sugihartini@pasca.undiksha.ac.id), [agungtps2056@gmail.com](mailto:agungtps2056@gmail.com),  
[rihendra.dantes@pasca.undiksha.ac.id](mailto:rihendra.dantes@pasca.undiksha.ac.id)

### ABSTRAK

Guru adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab sebagai pelaksana system pendidikan Nasional dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional. Seorang guru harus memiliki komitmen yang tinggi dalam mengemban tugas tersebut .Tinggi atau rendahnya komitmen yang dimiliki oleh guru sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal . Faktor eksternal yang diduga mempengaruhi komitmen organisasional adalah manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal Tri Hita Karana, Kepemimpinan pelayan kepala sekolah sedangkan faktor internalnya adalah kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi implementasi menejemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana*, kepemimpinan pelayan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru di SMP Negeri Kota Singaraja Buleleng. Penelitian ini adalah penelitian “*ex-post facto*” dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan besar sampel 235 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dokumen. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Nilai-nilai Kearifan Lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,303. 2) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,396. 3) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,450. 4) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,552. 5) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,502. 6) tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Nilai-nilai Kearifan Lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng. Nilai pengaruh langsung sebesar 0,313 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,128 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_1$  melalui  $X_3$  mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap  $Y$ . 7) tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng. Nilai pengaruh langsung sebesar 0,437 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,167 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_2$  melalui  $X_3$  mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap  $Y$ . 8) secara bersama-sama, ada kontribusi yang signifikan antara manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana*, kepemimpinan pelayanan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,748 dan kontribusinya sebesar 55,4% terhadap komitmen organisasional guru SMP di Kota Singaraja Buleleng.

**Kata kunci:** manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal Tri Hita Karana, kepemimpinan pelayan kepala sekolah, kepuasan kerja, komitmen organisasional

### ABSTRACT

The teacher is someone who has the responsibility as the executor of the national education system in order to achieve the goals of national education. A teacher must have a high commitment in carrying out the task. High or low commitment owned by teachers is influenced by internal and external factors. External factors suspected to affect organizational commitment are school management based on local wisdom values Tri Hita Karana, Leadership of the principal servant while the internal factor is job satisfaction. This study aims to determine the contribution of school management implementation based on local wisdom values Tri Hita Karana, head waiter leadership and job satisfaction of organizational commitment of teachers in SMP Negeri Singaraja Buleleng. This research is an "ex-post facto" research with path analysis technique with a sample size of 235 people. Data were collected with questionnaires and documents. Data analysis was performed by simple regression, multiple regression, and partial correlation. The result of the research shows that: 1) there is a significant direct contribution between Implementation of School Based Management of Local Wisdom Values Tri Hita Karana (X1) to job satisfaction (X3) of SMP teacher in Singaraja Buleleng City with correlation coefficient 0,303. 2) there is a significant direct contribution between headmaster service leadership (X2) and job satisfaction (X3) of junior high school teachers in Singaraja Buleleng City with correlation coefficient of 0.396. 3) there is a significant direct contribution between the implementation of school management based on local wisdom values Tri Hita Karana (X1) to the organizational commitment of teachers (Y) SMP in Singaraja Buleleng City with correlation coefficient of 0.450. 4) there is a significant direct contribution between headmaster service leadership (X2) to the organizational commitment of teachers (Y) SMP in Singaraja Buleleng City with correlation coefficient of 0,552. 5) there is a significant direct contribution between job satisfaction (X3) to the organizational commitment of teachers (Y) SMP in Singaraja Buleleng City with correlation coefficient of 0,502. 6) there is no significant direct contribution between Implementation of School Based Management of Local Wisdom Values Tri Hita Karana (X1) through job satisfaction (X3) to the organizational commitment of teachers (Y) SMP in Singaraja Buleleng City. The value of direct influence of 0.313 and indirect effect of 0.128 which means that the value of direct influence is greater than the value of indirect influence, this result indicates that indirectly X1 through X3 has an insignificant influence on Y. 7) there is no contribution significant direct between the leadership of the principal's ministry (X2) through job satisfaction (X3) on the organizational commitment of teachers (Y) SMP in Singaraja Buleleng City. The value of direct influence of 0.437 and indirect influence of 0.167 which means that the value of direct influence is greater than the value of indirect influence, this result indicates that indirectly X2 through X3 has no significant effect on. 8) collectively, there is a significant contribution between school management based on local wisdom values Tri Hita Karana, headmaster service leadership and job satisfaction on the organizational commitment of junior high school teachers in Singaraja Buleleng City with a double correlation coefficient of 0.748 and contribution of 55 , 4% towards the organizational commitment of junior high school teachers in Singaraja Buleleng City.

**Keywords:** school management based on local wisdom values Tri Hita Karana, principal servant leadership, job satisfaction, organizational commitment

### PENDAHULUAN

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan. Dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan. Manajemen pendidikan di Indonesia merupakan titik sentral dalam mewujudkan tujuan pembangunan sumber daya manusia (SDM). Dalam pengamatannya, manajemen pendidikan di Indonesia masih belum menampakkan kemampuan profesional sebagaimana yang diinginkan, masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan Indonesia.

Kondisi ini disebabkan karena tidak adanya tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional. Oleh karena itu, hal penting yang harus dipertimbangkan bagi sebuah

institusi pendidikan adalah adanya tenaga administrator pendidikan yang profesional. Dalam pengelolaan administrasi pendidikan, diperlukan kualitas personil yang memadai, dalam arti penempatan orang yang tepat sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dan efisien. Faktor manajemen merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan efek terhadap prestasi belajar siswa.

Pendidikan yang berbasis kearifan lokal (*lokal genius*) *Tri Hita Karana* adalah pendidikan yang berkarakter dan berbudaya. Implementasi nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dalam manajemen sekolah akan menghasilkan manajemen sekolah yang berkualitas, produktif dan tentunya berwawasan lingkungan. Pengembangan pendidikan dengan basis nilai-nilai kearifan lokal membutuhkan keseimbangan dan keharmonisan semua warga sekolah.

Nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* harusnya dirasakan oleh semua warga sekolah termasuk masyarakat sebagai *stakeholder*. Unsur-unsur yang ada dalam *Tri Hita Karana* yaitu parhyangan, pawongan dan palemahan akan menjadi harmonisasi dalam lingkungan sekolah. Unsur Parhyangan merupakan unsur yang berhubungan dengan Tuhan, tentang harapan kita, spiritual juga spirit kehidupan. Parhyangan juga menjadi tempat untuk mempersatukan warga sekolah dan tempat pengembangan seni. Unsur Pawongan adalah konsep harmonisasi kita sesama warga sekolah, saling tolong menolong dan etika sosial. Unsur Palemahan adalah konsep harmonisasi dengan alam. Bagaimana kita menghormati alam dan membangun hubungan yang selaras dengan alam.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menunjukkan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robins, 2003:68). Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Menurut Riggio dalam Hadjam dan Nasiruddin (2003:32) kepuasan kerja banyak didefinisikan sebagai perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya. Semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negative akan berperan menciptakan perasaan kepuasan ini.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah suatu keadaan emosional guru dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa guru dengan tingkat nilai balas jasa baik finansial maupun nonfinansial. Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, mengajar kurang bergairah, pencurian, prestasi yang rendah, perpindahan/pergantian guru merupakan akibat dari ketidakpuasan guru atas perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins adalah memihak pekerjaan tertentu dari individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi tinggi maka kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi tersebut.

Dalam organisasi sekolah, guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat dia bekerja. Lingkungan kerja yang baik akan membuat guru merasa senang dan betah berada di tempat kerja sehingga guru akan menghasilkan prestasi dan produktivitas kerja yang lebih baik.

Jadi tidak dapat kita pungkiri bahwa manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasional. Demikian juga factor kepemimpinan pelayanan kepala sekolah

berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Selain itu tentunya faktor kepemimpinan pelayan kepala sekolah sangat berperan terhadap keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana*.

Berdasarkan paparan pada latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian yaitu "*Kontribusi Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Nilai-nilai Kearifan Lokal Tri Hita Karana, Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Guru di SMP Negeri Kota Singaraja Buleleng*".

## METODE PENELITIAN

Desain atau rancangan penelitian ini tergolong penelitian deskriptif dan korelasional. Dikatakan deskriptif, karena peneliti berusaha memperoleh informasi yang berkenaan dengan fenomena yang diamati saat ini selanjutnya mendeskripsikan data tentang objek atau variabel yang diteliti (Suharsimi, 1989: 43). Dalam penelitian berusaha untuk mendeskripsikan data tentang objek atau variabel penelitian yang ada pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Singaraja Buleleng Bali.

Disebut korelasional, karena peneliti ingin menjelaskan hubungan atau korelasi antara berbagai variabel berdasarkan besar kecilnya koefisien korelasi (Ardhana, 1987: 33). Dalam kaitan ini, Fraenkel dan Wallen (1993:286) mengungkapkan "*correlational research attempts to investigate possible relationships among variables without trying to influence those variables*". Dalam penelitian ini, yang dicari hubungan antara variabel-variabel: implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ), kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ), dengan komitmen organisasional ( $Y$ ).

Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas atau prediktor, yaitu implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dan kepemimpinan pelayanan kepala sekolah, lalu melibatkan dua variabel satu variabel mediator yakni kepuasan kerja dan melibatkan satu variabel terikat yakni komitmen organisasional.

Sesuai dengan model hubungan di atas, maka untuk analisis data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Dalam analisis jalur, variabel bebas terbagi dalam sejumlah blok yang tersusun secara hirarkhis. Apabila dalam suatu penelitian tidak ada hubungan antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lainnya, dan masing-masing variabel bebas hanya mempunyai hubungan langsung dengan variabel terikat, digunakan teknik analisis regresi sebagai analisis data. Sebaliknya, jika di antara variabel bebas yang satu terdapat hubungan dengan variabel bebas lainnya, dan mempunyai hubungan langsung ataupun tidak langsung dengan variabel terikat, maka digunakan analisis jalur.

Agung (2014:69) menyatakan populasi adalah keseluruhan objek dalam suatu penelitian. Hal senada juga diungkapkan oleh Sugiyono (2016:61) yang menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa populasi ialah kumpulan dari individu yang memiliki kualitas dan ciri-ciri tertentu yang telah ditetapkan dan dirumuskan dengan baik, serta menjadi perhatian peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada sekolah Menengah Pertama Negeri di kota Singaraja Buleleng Bali tahun 2017 yang berjumlah sekitar 428 orang.

Penetapan populasi ini didasarkan atas pertimbangan bahwa pendidikan pada tingkat SMP di kota Singaraja Bali merupakan pendidikan yang sangat penting, mengingat: (a) Siswa Sekolah Menengah Pertama, sesuai dengan psikologi perkembangan, kondisi psikologisnya masih bersifat labil/goyah, sehingga perlu mendapat perhatian penanganan pendidikan yang serius dari gurunya, (b) tamatan SMA merupakan persiapan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi (perguruan tinggi) yang sudah tentu memerlukan pemahaman konsep yang lebih mendalam, dan (c) bagi peserta didik yang tidak bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi, tamatan SMA dipersiapkan terjun ke masyarakat, yang dituntut memiliki keterampilan-keterampilan sehingga siap terjun

ke dunia kerja. Semua hal ini menuntut guru agar memiliki komitmen kerja yang tinggi untuk mencapai cita-cita dan tujuan pendidikan nasional terletak di tangan guru.

Sampel ialah sebagian dari populasi yang bersangkutan. Senada dengan itu, Suharsimi (1996) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dengan demikian sampel ialah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Mengenai besarnya jumlah sampel, Sudjana (1998:1) menyatakan bahwa tidak ada ketentuan yang baku ataupun rumus yang pasti untuk menentukan jumlah sampel. Maka dari itu, sampel dalam penelitian ini berjumlah 235 orang.

Untuk mengumpulkan data tentang variabel kepemimpinan Transformasi-onal, kelelahan emosional, karakteristik individu, budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi metode kuesioner (angket). Dalam penelitian deskriptif, konsep atau konstruk variabelnya haruslah dijabarkan ke dalam pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner.

Alat pengumpul data harus memenuhi persyaratan yaitu syarat validitas dan reliabilitas dalam mengungkap apa yang hendak diukur. Ada dua persyaratan yang hendak digunakan dalam pengumpulan data penelitian yaitu validitas dan reliabilitas (Hamzah, 2007:63). Validitas instrumen dalam penelitian ini meliputi dua segi yaitu validitas isi dan validitas butir. Validitas isi dibantu oleh dua orang ahli/ expert, kemudian dianalisis dengan teknik Gregory.

Sebelum instrumen digunakan, maka perlu diuji dahulu validitas dari masing-masing pertanyaan yang ada sebagai alat pengambilan data. Dengan demikian terlebih dahulu diadakan uji coba terhadap kuisisioner kemudian hasil uji coba ini dianalisis. Untuk menguji validitas butir rumus yang digunakan adalah rumus kontribusi *product moment* dari Pearson (Arikunto, 1995).

Pengujian terhadap reabilitas instrumen dilakukan melalui pendekatan ketetapan internal. Uji reliabilitas adalah ketepatan dan keajegan alat pengukur tersebut dalam menilai apa yang diinginkan, artinya kapanpun alat tersebut digunakan akan diperoleh hasil yang sama (Puger, 2004). Pengujian reliabilitas dengan rumus Alpha dari Crombach (Arikunto, 1997:164).

Kegiatan analisis data terdiri atas kegiatan pengolahan data dan analisis statistik. Kegiatan analisis data meliputi: 1) menyunting data secara manual. Penyuntingan dilakukan karena kemungkinan ada data yang tidak jelas, atau kesalahan dalam pengisian instrument, sehingga tidak memenuhi syarat untuk dianalisis, 2) mentabulasi data, dan 3) mengolah data dalam bentuk sesuai kebutuhan.

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, terlebih dahulu dilakukan analisis data yang telah dikumpulkan. Dalam melakukan analisis data untuk penelitian ini dilakukan dengan tiga tahapan yakni: 1) tahap deskripsi data, 2) tahap pengujian persyarat analisis, 3) tahap pengujian hipotesis.

Data yang telah diperoleh dari penelitian dideskripsikan menurut masing-masing variabel. Oleh tujuannya seperti itu, maka akan dicari harga rerata (M), standar deviasi (SD), modus (Mo), dan median (Me) setiap variabel yang diteliti.

Setelah data dideskripsikan, maka analisis dilanjutkan dengan menggunakan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi varsial. Persyaratan yang berkaitan dengan teknik analisis data tersebut harus dibuktikan secara statistik.

Setelah seluruh uji prasyarat terpenuhi, maka dilanjutkan dengan uji hipotesis. Untuk mendeskripsikan data tentang implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* (X1), kepemimpinan pelayanan kepala sekolah (X2), kepuasan kerja (X3) dan komitmen organisasional (Y), digunakan norma absolut dengan skala lima, dan untuk menguji hubungan antara variabel bebas serta variabel moderator dan variabel terikat digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Untuk menganalisis uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan program *SPSS-17.00 for windows*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Pertama*, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, Secara normatif ditemukan bahwa terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* (X<sub>1</sub>) terhadap kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 118,432 + 0,220$

$X_1$  dengan Freg = 9,975 dengan kontribusi sebesar 9,2% adalah signifikan dan linier. Karena Freg > Ftabel. Berdasarkan analisis dengan komputer korelasi antara manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng diperoleh  $r_{hitung} = 0,303$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,303$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,254$ ). Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng.” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu “terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Nilai-nilai Kearifan Lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng.” diterima.

*Kedua*, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, secara normatif ditemukan bahwa terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan model regresi  $\hat{y} = 114,274 + 0,220.X_2$ . dengan Freg = 9,325 dengan kontribusi sebesar 15,7% adalah signifikan dan linier. Hal itu dikarenakan Freg > Ftabel. Berdasarkan analisis dengan komputer, korelasi antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_3$ ) di Kota Singaraja Buleleng diperoleh  $r_{hitung} = 0,396$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,396$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,254$ ). Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu “terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng” diterima.

*Ketiga*, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, secara normatif ditemukan bahwa terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 38,466 + 0,567 X_1$  dengan Freg = 59,043 dengan kontribusi sebesar 20,2% adalah signifikan dan linier. Karena Freg > Ftabel. Berdasarkan analisis dengan komputer korelasi antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) dengan komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng diperoleh  $r_{hitung} = 0,450$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,450$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,254$ ). Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng.” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu “terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng.” diterima.

*Keempat*, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, secara normatif ditemukan bahwa terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 9,859 + 0,719 X_2$  dengan Freg = 102,300 dengan kontribusi sebesar 30,5% adalah signifikan dan linier. Karena Freg > Ftabel. Berdasarkan analisis dengan komputer korelasi antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng diperoleh  $r_{hitung} = 0,552$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,552$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,254$ ). Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng.” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu “terdapat kontribusi secara langsung yang

signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng.” diterima.

*Kelima*, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, Secara normatif ditemukan bahwa terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 12,796 + 0,582 X_3$  dengan Freg = 78,579 dengan kontribusi sebesar 25,2% adalah signifikan dan linier. Karena Freg > F<sub>tabel</sub>. Berdasarkan analisis dengan komputer korelasi antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng diperoleh  $r_{hitung} = 0,502$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,502$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,254$ ). Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng.” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu “terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng.” diterima.

*Keenam*, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, secara normatif ditemukan bahwa tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng. Berdasarkan hasil analisis diketahui pengaruh langsung antara  $X_1$  terhadap Y sebesar 0,313. Sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui  $X_3$  terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta  $X_1$  terhadap  $X_3$  dengan nilai  $X_3$  terhadap Y yaitu:  $0,353 \times 0,363 = 0,128$ . Maka pengaruh langsung yang diberikan  $X_1$  terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu:  $0,313 + 0,128 = 0,441$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,313 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,128 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_1$  melalui  $X_3$  mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Y.

Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng” diterima. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu “terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) melalui melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng” ditolak.

*Ketujuh*, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, secara normatif ditemukan bahwa tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng. Berdasarkan hasil analisis diketahui pengaruh langsung antara  $X_2$  terhadap Y sebesar 0,437. Sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui  $X_3$  terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta  $X_2$  terhadap  $X_3$  dengan nilai  $X_3$  terhadap Y yaitu:  $0,353 \times 0,472 = 0,167$ . Maka pengaruh langsung yang diberikan  $X_2$  terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu:  $0,437 + 0,167 = 0,604$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,437 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,167 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_2$  melalui  $X_3$  mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Y.

Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah ( $X_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng” diterima. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu “terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan kepala sekolah

( $X_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru SMP (Y) di Kota Singaraja Buleleng” ditolak.

*Kedelapan*, berdasarkan analisis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa terdapat korelasi yang signifikan secara bersama-sama antara manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* kepala sekolah, kepemimpinan pelayanan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap komitmen organisasional guru SMP melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 68,755 + 0,395.X_1 + 0,568.X_2 + 0,409.X_3$  dengan Freg = 97,722 ( $p < 0,05$ ). adalah signifikan dengan kontribusi (R square x 100) sebesar 55,4%. Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan “Secara bersama-sama, tidak terdapat kontribusi yang signifikan antara manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana*, kepemimpinan pelayanan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru SMP di Kota Singaraja Buleleng” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan, yaitu “Secara bersama-sama, terdapat kontribusi yang signifikan antara manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana*, kepemimpinan pelayanan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru SMP di Kota Singaraja Buleleng” diterima.

Seluruh paparan teori sebagaimana disajikan di atas menunjukkan bahwa variabel penelitian yang telah dipaparkan memiliki antar hubungan yang satu dengan yang lain. Antar hubungan itu masuk dalam blok-blok atau kelompok-kelompok hubungan, bergantung pada adanya variabel endogenous dalam antar hubungan variabel. Dalam setiap blok hubungan, terdapat variabel *endogenous* atau variabel terikat dan variabel *exogenous* atau variabel bebas.

Menejemen sekolah berbasis kearifan lokal tri hita karena adalah pendidikan yang berkarakter dan berbudaya. Implementasi nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dalam menejemen sekolah akan menghasilkan menejemen sekolah yang berkualitas, produktif dan tentunya berwawasan lingkungan terdiri dari indicator (1) parhyangan, (2) pawongan, (3) palemahan.

Komitmen organisasional adalah merupakan kekuatan psikologis yang bersifat relative dari guru dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi sekolah. Penerimaan guru terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi sekolah dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi. Indikator-indikator komitmen organisasi meliputi: (1) afektif yang terdiri atas: (a) berkarir, (b) rasa memiliki, (c) rasa keterkaitan, (d) bagian dari keluarga, (2) Normatif yang terdiri atas (a) kewajiban moral bagi organisasi, (b) manfaat bagi oeganisasi, (c) rasa bersalah bagi organisasi, (d) rasa berhutang pada organisasi dan (3) berkelanjutan (*continuance*) yang terdiri atas: (a) keinginan tetap tinggal dalam organisasi, (b) keinginan untuk meninggalkan organisasi, (c) keinginan untuk bekerja di organisasi (Allen & Meyer, 1996)

Kepemimpinan Pelayan adalah kepemimpinan yang memiliki motivasi menolong orang lain dan melayani orang lain serta melibatkan orang lain dalam mengambil suatu keputusan. Terdapat 10 indikator dalam kepemimpinan pelayan yaitu: (1) Mendengarkan yang terdiri dari (a) keahlian berkomunikasi, (b) memahami kehendak kelompoknya, (c) membuat keputusan, (2) Empati terdiri dari (a) memberikan empati kepada kelompoknys, (b) memberikan itikad baik kepada rekan kerja, (c) pendengar yang penuh empati, (3) menyembuhkan terdiri dari: (a) memiliki daya untuk perubahan, (b) memberikan kesehatan bagi anggota yang sakit emosional, (4) kesadaran terdiri dari: (a) membuat komitmen untuk meningkatkan kesadaran, (b) kesadaran dalam memahami persoalan, (5) bujukan atau persuasive terdiri dari: (a) memiliki kemampuan untuk membujuk, (b) kemampuan meyakinkan orang lain, (c) membangun consensus dengan kelompok, (6) konseptualisasi terdiri dari: (a) memiliki impian besar, (b) memiliki pemikiran konseptual, (c) menyeimbangkan antara konseptualisasi dengan focus sehari-hari (7) kemampuan meramalkan terdiri dari: (a) meramalkan kemungkinan dari suatu masalah, (b) memahami kemungkinan dari sebuah konsekuensi sebuah keputusan, (8) kemampuan melayani terdiri atas: (a) mempunyai komitmen untuk melayani orang lain, (b) menekankan penggunaan

keterbukaan tanpa pengendalian, (9) komitmen kepada pertumbuhan manusia, (a) berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu dalam lembaga, (b) memberikan dorongan kepada keterlibatan pegawai dalam membuat keputusan, (c) membantu pegawai untuk menemukan pekerjaan yang tepat, (10) Membangun masyarakat terdiri dari: (a) mengenali satu sarana untuk membangun masyarakat yang bekerja pada lembaga, (b) kemampuan yang tidak terbatas untuk kelompok spesifik yang berhubungan dengan masyarakat. (Greenleaf, 1999:21)

Kepuasan Kerja adalah perasaan guru yang berkaitan dengan sejauh mana kebutuhannya terpenuhi melalui pengalaman dalam situasi kerja. Terdapat 12 indikator kepuasan kerja yaitu: (1) organisasi kerja, (2) kondisi kerja, (3) komunikasi, (4) kinerja pekerjaan dan tinjauan ulang kinerja, (5) rekan sekerja, (6) penyeliaan, (7) manajemen perusahaan, (8) upah, (9) tunjangan, (10) pengembangan karir dan pelatihan, (11) isi dan kepuasan pekerjaan, (12) citra organisasi dan perubahan.

Berdasarkan paparan tersebut di atas dapat disimpulkan tentang pola hubungan antar variabel menjadi tiga blok. Penentuan pola blok hubungan ini didasarkan pada adanya variabel endogenous (variabel terikat pada "*path analysis*") pada jalur hubungan antar variabel berdasarkan teori yang telah dikaji. Variabel endogenous pertama adalah gaya kepemimpinan pelayan dengan variabel *exogenous* komitmen organisasional. Variabel *endogenous* kedua adalah implementasi manajemen berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dengan variabel *exogenous* komitmen organisasional. Variabel *endogenous* ketiga kepemimpinan pelayan kepala sekolah, implementasi manajemen berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dan kepuasan kerja dengan variabel *exogenous* adalah komitmen organisasional. Variabel endogenous keempat adalah kepuasan kerja dengan variabel *exogenous* komitmen organisasional.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

(1) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Nilai-nilai Kearifan Lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,303.

(2) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayan kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $X_3$ ) guru SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,396.

(3) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara implementasi manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,450.

(4) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayan kepala sekolah ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,552.

(5) terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi sebesar 0,502.

(6) tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara Implementasi Manajemen Sekolah Berbasis Nilai-nilai Kearifan Lokal *Tri Hita Karana* ( $X_1$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng. Nilai pengaruh langsung sebesar 0,313 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,128 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_1$  melalui  $X_3$  mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap  $Y$ .

(7) tidak terdapat kontribusi secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan pelayan kepala sekolah ( $X_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) SMP di Kota Singaraja Buleleng. Nilai pengaruh langsung sebesar

0,437 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,167 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_2$  melalui  $X_3$  mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Y.

(8) secara bersama-sama, ada kontribusi yang signifikan antara manajemen sekolah berbasis nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana*, kepemimpinan pelayanan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru SMP di Kota Singaraja Buleleng dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,748 dan kontribusinya sebesar 55,4% terhadap komitmen organisasional guru SMP di Kota Singaraja Buleleng.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Agung, Anak Agung Gede. 2014. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-. 276.
- Ardhana, W. 1987. *Bacaan Pilihan dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Arikunto, Suharsimi. 1995. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fraenkel, Jack R. dan Norman E.Wallen. 1993. *How to Design and Evalute Researche in Education*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Hamzah, B. Uno. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksana.
- Puger, I Gusti Ngurah. 2004. *Belajar Kooperatif*. Diklat Perkuliahan Mahasiswa Unipas
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Spears, L. C. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 33-35.
- Sudjana, Nana. 1998. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.